

主 编：晏智杰
总策划：周国桢

MODERN BUSINESS ADMINISTRATION

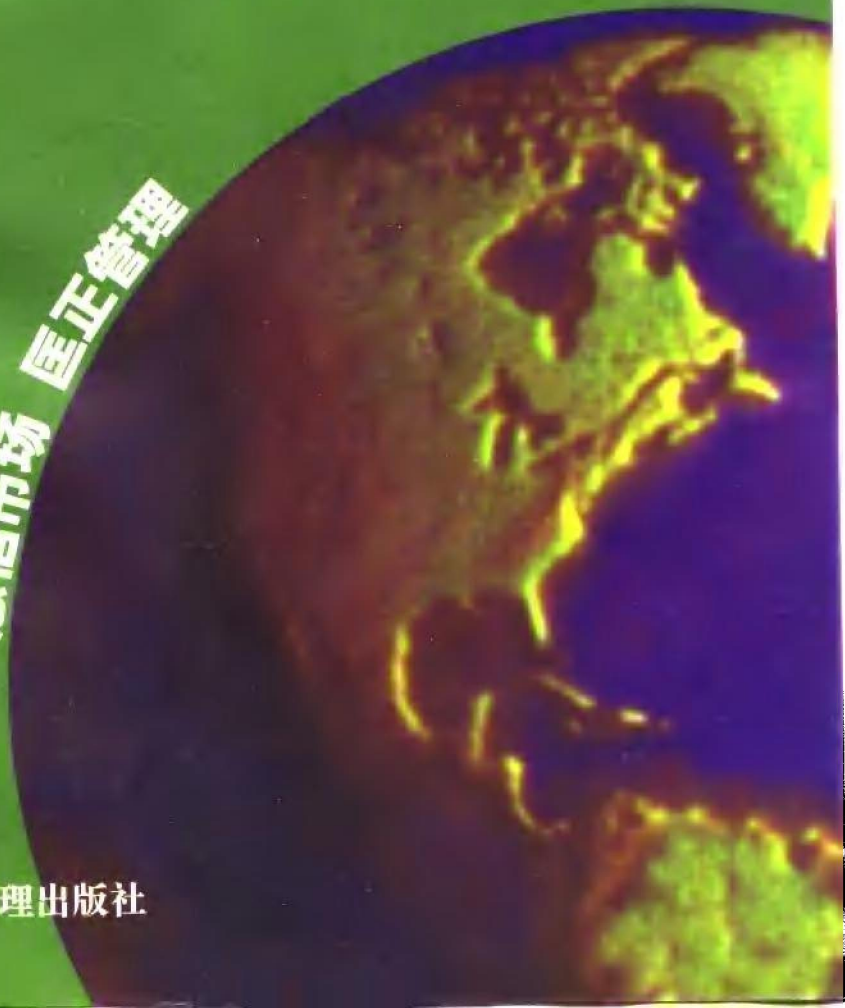
工商管理人教科书

(十一)

企业经营国际化

编著：林志扬

感悟市场 匡正管理



6.7

经济管理出版社

责任编辑 罗松山 徐小玖
版式设计 蒋 方 王宇航
责任校对 张晓艳

企业经营国际化

林志扬 编著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京交通印务实业公司

850×1168毫米 1/32 7.25印张 172千字
1997年6月第1版 1997年6月北京第1次印刷
印数:1—10100册

ISBN7-80118-460-2/F·438

定价:14.50元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。
地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

《工商管理人教科书》编委会

主 编 晏智杰

副主编 睢国余 刘 伟 吕 政

总策划 周国桢

作 者 (按书目顺序排列)

张小宁	胥和平	屈 宏
于显洋	黎 群	王 垒
孙宏伟	于 淼	王凤彬
马海涛	马士华	王艳萍
郭国庆	陈联真	蔡桂茹
秦志华	林志扬	乔春华

出版说明

依照北京大学对参加企业管理培训学员的调查结果，我们在确定《工商管理人教科书》的写作风格上有了突破性的改进，首次从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的缺点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及现代工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。丛书的作者是一批来自于各名牌大学、社会科学学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者。该书成功地将西方先进的工商管理理论与经验与中国企业的管理实践相融合。相信它的出版会对我国企业管理水平的提高起到巨大的促进作用。

此套丛书的主编、著名经济学家、北京大学经济学院院长晏智杰教授，副院长睢国余、刘伟教授做了大量的指导和审阅工作，使整套丛书的结构更趋于合理，内容更贴近现实。我们希望该套丛书对在市场经济大潮中搏击的中国企业界志士们有所裨益——“感悟市场、匡正管理”，完成振兴民族企业之重任。

《工商管理人教科书》是北京大学经济学院指定的“’97工商管理培训”教材。该套丛书附有约20万字的培训辅导材料（内部培训资料）。我们希望这套丛书能够成为各大院校和企业自身进行培训的教材。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经

济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都为企业管理人提出了更高和更新的要求，改变国人企业管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界的同仁志士通力合作，为中国企业经营管理水平的现代化做出贡献。

北京国人企业规范管理推广中心

1997年4月

企业的竞争就是人才的竞争

（代序）

北京大学经济学院院长 晏智杰教授

在世界经济和科技信息的发展日益“全球化”的今天，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大。企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

全球经济趋于一体化。目前世界上有 160 多个国家和地区相互之间都有贸易往来，并纷纷加入互利互惠的贸易联盟。这种社会生产在全球范围的国际大分工，极大地有利于资源在世界范围内的优化配置，从而促进世界经济的发展。信息化时代的到来则进一步将世界变成了“地球村”，促使世界经济更快地朝着一体化方向迈进。

企业面对的市场竞争日益激烈。目前我国市场商品的需求状况已由过去的全面短缺型过渡到相对过剩型。随着对外开放的进一步扩大和关税的进一步降低，国内市场国际化趋势已日益明显，竞争更趋激烈。

市场经济为每一个企业提供了公平竞争的机会。我国的社会主义市场经济体制日趋完善，财政体制、金融体制、收入分配制

度、社会保障体系等改革相继进行。1996年我国国民经济成功地实现“软着陆”，这进一步标志着中国市场经济已由无序转向有序，从而为企业形成了良好的市场条件和正常发展的外部环境。

我国企业所面临的外部环境日趋复杂和多变，所面临的市场也日益转化为国际和国内两个方面。这就要求工商企业为提高经济效益和工作效率，日益迫切地需要改变旧的经营管理模式，实行现代化的科学管理。

市场经济中的企业，不仅要有先进的机器设备，更要求有各方面的优秀人才，尤为重要的是具有开创新局面的优秀管理人才。因而能否培养和造就一大批德才兼备的企业管理型人才，是我国企业生存和发展，乃至走向国际市场而立于不败之地的关键。它已经引起社会各界的极大关注。

高等学府是造就优秀人才的加工厂，但只靠学校学习到的知识还远远不能满足复杂多变的市场经济环境的需要。所以，社会这个大课堂便成为优秀人才成长的摇篮。我们这些从事高等教育工作的同志，特别希望能有一套适合我国市场经济发展特点的新型教科书用于在职企业管理干部的培训。《工商管理人教科书》是一次很好的尝试，希望这套书能以其突出的特点来适应现代企业管理干部学习的需要，造就出更多的更具高层次的企业管理型人才。

1997年4月于北大畅春园

前 言

世界经济的发展呈现出了全球一体化的特征,这种特征的形成对我国国民经济的发展既是一个机会又是一种挑战。如何才能抓住这个机会应付这场挑战,很重要的一点就是要求我国企业应该积极地开展国际化经营活动。从世界的角度看,应该说,作为企业的一种经营活动,国际化经营并不是什么新的东西。早在 19 世纪末就有了跨国经营活动,因此也就开始产生和形成了全球经济。因为经济的全球化与企业的国际化经营是互为因果、相互作用,经济的全球化要求企业开展国际化经营活动,而企业国际化经营发展又促进了经济的全球化进程。但从我国的情况看,由于长期的闭关锁国及新中国成立后帝国主义对我国的封锁,在很长的一段历史时期内,我国经济的发展并没有积极地参与全球化的发展进程。到本世纪的 70 年代末,为了改变这种状况,促进国民经济的更快发展,党中央提出了改革开放的政策,以尽快地利用国内和国际两种资源,开拓国内和国际两个市场。党中央的正确决策为我国企业开展国际化经营活动确定了一个坚实的政治前提。

国门一旦打开,我国企业的国际化经营活动就得到迅速的发展。这种发展也极大地促进了我国国民经济的发展。但是在这个发展过程中,由于我们还缺乏开展国际化经营的经验,也缺乏系统的理论指导,就很难在复杂多变的国际市场环境中以全局的、长远的观点来把握和组织企业的国际化经营活动,这就难免地会使我国企业的国际化经营活动的效果受到影响。应该说,企业开展国际化经营与在国内开展经营活动所遵循的基本规律与基本原理是一样的。但是,由于企业的国际化经营是在一个完全陌生而且是多变

的环境中进行的,因此,企业开展国际化经营活动就必须使企业能适应这种不同的环境,并能在这个环境中有效地生存与发展。它要求管理者不但要具有一般的国际化经营的业务知识,还要有正确的管理思想的指导,树立正确的国际市场营销观念。正是基于以上这些认识,应北京国人现代企业规范管理推广中心的邀请,作者进行了本书的写作。

本书的写作以企业的管理者作为主要读者对象。在写作过程中,作者试图通过一种角色的转换,使自己也成为一个开展国际化经营活动的管理者,并以此为出发点,探讨如何才能有效地开展国际化经营活动。本书的写作是把企业开展国际化经营活动是在经济全球化这个大环境中进行为基本出发点的,因此在全书始终贯穿着全局的观念、动态的观念和适应的观念。在全书的内容结构上,阐述了管理者如何通过国际经营环境的分析,制定正确的国际化经营战略。在经营战略的指导下,企业要进行必要的人才准备,并建立起开展国际化经营活动的信息系统。为了实现企业的国际化经营战略,本书从两个方面讨论了企业开展国际化经营活动的具体内容。一个是从开展国际化经营活动的基本思路出发讨论企业经营国际化的产品策略和市场策略。对于企业来说,开展国际化经营活动,可以通过技术的革新开发出新的产品来满足国际市场消费者的需要,也可以通过市场的开拓把原来的产品推向新的国际市场。另一个方面,本书讨论国际化经营活动的三种基本形式。即产品出口、非股权经营和股权经营。把企业开展国际化经营的两个着眼点与三种基本形式结合起来,就是企业开展国际化经营活动的全部内容。这也是本书写作的两条基本线索。为了使企业的国际化经营活动能有效地进行,本书最后讨论了企业经营国际化的组织结构形式。

为了使读者阅读本书后能有所收获,在阅读时把握住下面几

点或许是有用的:第一,要紧紧抓住世界经济发展的全球化和复杂多变这个特征。因此,企业要有效地开展国际化经营活动,就必须认识 and 了解国际化经营的环境,并且要使企业能适应这个环境。第二,要认识到企业经营国际化是一项长期的、具有战略性意义的经营活动。因此,就必须要有正确的战略思想的指导,要有明确的经营目标。企业开展国际化经营活动着眼点的确定、国际化经营方式的选择以及组织结构形式的确立,都必须是在正确的战略思想和明确的战略目标指导下进行。第三,企业开展国际化经营活动有各种不同的形式可以选择,但在具体选择国际化经营的方式时,要注意与企业开展国际化经营活动的基本思路结合起来进行考虑。比如说,企业在选择产品出口这种方式时,就必须要考虑是采用产品开发的方式还是采用市场开拓的方式。

本书的作者主要是从事管理学与市场营销的教学与科研工作。比较缺乏国际化经营的实践经验。为了弥补这方面的不足,作者收集了大量企业开展国际经营活动的案例和资料并应用到本书的写作之中。作者力图从管理者的角度出发来阐述如何开展国际化经营活动,尽量使本书具有较强的实用性和可操作性。这是作者写作本书的目的和初衷。但是否达到这点,就有待读者的评判了。

作者的两位硕士研究生郭朝阳和高世威参加了本书的写作和大量的案例与资料的收集工作。他们工作认真勤奋,又有敏锐开拓的思想,这是本书能在较短的时间内得以完成的一个重要原因。本书在写作过程中参阅了许多专家学者的论著,他们的一些观点与思想对本人的写作起了重要的启发作用。在此表示作者的衷心感谢。感谢国人现代企业规范管理推广中心为作者提供了写作与出版本书的机会。

作 者

1997年3月

目 录

第一章 导论	(1)
一、世界经济环境为企业开展国际化经营提供了 有利机会	(1)
二、企业开展国际化经营的必要性	(5)
三、企业经营的国际化与国际化企业	(9)
四、开展国际化经营活动的企业.....	(17)
第二章 国际化经营环境分析	(20)
一、国际化经营环境的内容.....	(21)
二、国际化经营环境的评估方法.....	(34)
三、对几个主要区域经济环境的分析.....	(44)
第三章 经营国际化的发展战略	(55)
一、经营国际化的发展战略类型.....	(55)
二、经营国际化战略计划的制订.....	(67)
第四章 企业经营国际化的人才准备	(74)
一、开展国际化经营人才的基本素质和能力.....	(74)
二、国际化经营的人才开发.....	(80)
三、经营国际化人才的管理.....	(90)

第五章 企业经营国际化的信息系统	(97)
一、信息对企业开展国际化经营的重要性	(97)
二、企业国际化经营管理信息系统的建立	(102)
三、企业国际化经营信息处理与运用	(109)
第六章 国际化经营的市场策略	(118)
一、寻找有利的市场机会	(119)
二、进入国际市场的策略	(127)
三、国际市场的渗透策略	(134)
第七章 企业经营国际化的产品策略	(141)
一、国际化经营的产品扩张策略	(141)
二、产品创新与开发	(149)
三、技术转移与引进	(156)
第八章 企业国际化的经营方式	(166)
一、产品出口	(167)
二、契约经营	(174)
三、投资经营	(183)
第九章 经营国际化的组织结构	(193)
一、确立组织结构的基本知识	(193)
二、企业确定国际化经营的组织结构形式应考虑的因素	(203)
三、国际化经营不同发展阶段的组织结构形式	(209)
主要参考书目	(215)

第一章 导 论

自 80 年代末以来,随着苏联东欧的剧变,世界经济格局发生了重大的质变。战后形成的两极格局迅速瓦解,正在形成多极化的政治经济新格局。在这种新的世界经济格局中,各国经济之间的相互依赖、相互影响的程度不断提高,并日益趋向一体化,以此不断推动各国经济的发展。在这种新的世界经济形势下,我国企业如何顺应世界经济潮流,紧紧抓住这个前所未有的发展机遇,积极开展国际化经营,将是促进我国经济持续迅速发展发展的关键所在。

本章将讨论三个专题。首先分析世界经济环境为企业开展国际化经营所带来的机会。然后讨论企业开展国际化经营的必要性。最后简要地阐述国际化经营的概念、国际化经营的形式和开展国际化经营企业的含义。通过本章的学习,使读者能明确和掌握以下几个问题:

- 世界经济环境与企业开展国际化经营活动的关系。
- 企业为什么要开展国际化经营活动?
- 什么叫国际化经营活动,它有哪些基本方式?
- 国际企业与跨国公司的含义。

一、世界经济环境为企业开展国际化经营提供了有利机会

从总的来看,自 80 年代末以来,世界经济环境发生了很大的

变化。这种变化的最主要的特征就是世界经济全球化的稳定和增长趋势。应该说，世界经济全球化的并不是始于现在，而是从 19 世纪就已开始。但是，从 80 年代末苏联解体和东欧剧变后，这些国家普遍转向市场经济。另外，中国、越南等一些社会主义国家也开始建立市场机制和实行市场经济。因此，大大地推动了世界统一大市场的形成和世界经济全球化趋向的进程。如到 1995 年，世界贸易总额第一次超过了 6 万亿美元。世界发展在出现全球化趋势的同时也呈现出了稳定增长的趋势。1996 年世界经济预计增长 3.8%，稍高于 1995 年的 3.5%。世界贸易预计将增长 7.6%，其中发展中国家增长近 10%，发达国家增长将低于 4%。人们认为，本世纪的最后几年，世界经济发展将面临着半个世纪来最好的环境。预计今后三年世界经济年平均增长率会高于 3%。在今后的发展中，发展中国家的增长速度将超过发达国家，而中国和东南亚国家的经济增长速度在发展中国家仍处高位；非洲国家大体可保持 1995 年 4% 的发展水平；拉美国家今后几年的增长率可能会超过 4.5%；西亚国家的政治形势仍不太稳定，但预计今后三年的增长速度仍可达 3%，略高于 1995 年 2.5% 的增长速度，不过仍属发展中国家增速最慢的地区。前苏联和东欧国家 1995 年经济停止下降，实现了 90 年代以来的第一次微量正增长。预计本世纪末的几年将以一个百分点的速度逐年增长。而发达国家的经济增长已接近“饱和平衡”状态。因此今后几年的发展速度也大致保持在 1996 年的增长水平上。

世界经济的全球化对我国企业来说，既是一种机遇，又是一种挑战。一方面，随着世界统一大市场的形成，世界经济呈现出多元化的格局，各国国民经济与世界经济之间的相互联系和相互依赖的程度不断提高。正是这种相互依赖、相互影响的过程推动了各国国民经济和世界经济的迅速发展。

1995年,国际直接投资流量增加了40%,达到了前所未有的3150亿美元。发达国家是国际直接投资的主体,其对外直接投资为2700亿美元,比1994年增加了42%,吸收外国直接投资为2030亿美元,比上年增加了53%。流向发展中国家的外国直接投资也大幅度增长,达到了1000亿美元的创记录水平;发展中国家的对外直接投资增加到470亿美元。继1994年停滞以后,1995年流向中欧、东欧国家的外国直接投资几乎增加了一倍,达到120亿美元的水平。

因此,对于我国企业来说,应该抓住这个有利的发展机会,开展跨国经营活动,把我国企业的产品销售到世界各地的市场,到世界各地去投资办厂,这样才能促进我国国民经济的发展,同时也促进世界经济的发展。另一方面,在世界经济全球化进程中,国际竞争也将更加激烈。世界经济并没有浑然成为一体。实际上,在很长的一段时间内,全球经济、区域经济、国家经济和跨国经济,这四种经济将继续同时得到发展。发展中国家经济仍是时代的最强音。经济的一体化进程,使得过去各国在政治、军事上的对峙与竞争代之以经济上的竞争。因此,各国之间的经济竞争将会比过去的任何时候更加激烈。而且,在这全球的竞争中,发展中国家由于其竞争实力较差而在整体上往往处于不利的竞争地位。因此,面对经济的全球化这一机遇和挑战,我国企业既要积极地面向国内市场,也应积极地面向国际市场,充分地发挥我国的比较优势,不断地提高我国企业在国际市场的竞争能力,使世界经济一体化的进程真正成为促进我国国民经济发展和企业发展的推进器。

企业要利用当前十分有利的世界经济环境来开展跨国经营,就必须要了解国际市场。只有了解国际市场,才能进而开拓国际市场。本书的第二章讨论了国际化经营环境分析的内容和方法,并着重对几个主要区域经济环境进行了分析。在对国际市场环境充

分了解的基础上,企业应该对环境的机会与威胁及企业自身的优势与劣势进行分析,然后制定企业经营国际化的发展战略。本书的第三章专门讨论了企业经营国际化的发展战略问题。在正确的战略计划的指导下,企业要通过具体的策略来实施跨国经营活动。包括企业经营国际化的人才准备、企业经营国际化的信息系统的建立和企业经营国际化的产品策略、市场策略及进入国际市场的策略与方式及组织管理等问题。对于这些问题,本书在第四章到第九章进行了具体的研究和探讨。

以生产国际化为基础的经济全球化,是当代世界经济发展的本质特征,也是20世纪末现代化大生产发展程度的客观体现。在当今世界,几乎所有基本工业,例如冶金、能源、汽车、飞机制造、机床、仪表、电子、通信设备、造船、食品、计算机等,生产的交换与分工都已达到很高程度。例如:大型民用客机制造,世界生产的90%集中在美国波音和欧洲空中客车两家。波音飞机的生产分布在世界12000多家企业;欧洲空中客车的生产分布在法、德、英、西4国,仅英国即有150多家工厂参与,此外还转包许多国家的企业,包括我国的西安飞机制造厂和沈阳飞机制造厂,是名副其实的全球企业。世界新兴科学技术的飞跃成长,特别是以微电子、激光为核心的现代信息技术和通信技术,使全球商业、金融交易日益电子化、网络化,科技成果迅即为人类共享,而使全球生产与交换日益紧密地联系在一起。它的直接结果有两点:一是生产交换以世界而不是以国别为界,追求世界级规模,否则就不可能实现全球范围内生产要素的最佳配置,取得最大的竞争力和最大利益。二是同一行业、同一产品的世界级规模通过全球范围的国际分工体现,参与国通过比较优势,只承担其中某个部分或某个环节,从而实现本国最大利益。

因此,可以说,没有孤立于全球产业之外的纯粹意义上的民

族工业。一国民族工业的定位，必须从每个工业部门的全球分工着眼，选择自己的最佳参与位置。这种民族工业，是全球产业的有机组成部分。

（本案例改编自《国际经济合作》1996年第8期何伟文文章“对保护民族工业几个问题的探讨”）

二、企业开展国际化经营的必要性

企业开展国际化经营，实际上是企业突破生产和市场的空间限制的一种经济行为。企业试图通过这种行为来取得更多的竞争优势和更好的经济效益。具体来说，企业开展国际化经营的必要性有以下几个方面：

1. 取得规模的经济性

规模的经济性是指在一定的规模区域内，生产单位产品的成本会随着产量的增加而降低，也就表现为企业的经济效益会随着规模的扩大而提高。而企业通过开展国际化经营，使企业的生产和市场突破空间的限制，企业可以根据不同国家的资源优势情况，集中组织开发和生产某种产品或零部件。这样，企业一方面能更好地利用资源优势，另一方面可以扩大生产的规模，达到降低生产成本、取得规模的经济性。同时，通过开展国际化经营，使企业的产品销售市场突破了空间的限制，它为企业扩大生产规模提供了市场条件，也有利于企业取得规模的经济性。

2. 共享海外资源

我国地大物博，人口众多。对于我国经济建设所需要的许多资源，如果从绝对拥有量来看，可能还是比较丰富的。但是，从人均拥有量来计算，在许多方面我国是属于资源缺乏的国家。因此，我国应该通过开展国际化经营活动，以获取部分我国国内稀